50
MAI 2012

# Passerelles

LE LIEN ACTIF ENTRE LE GROUPE IMT ET VOUS

groupe-imt.com



AVEC LES PPP

# Des solutions pour le changement

DOSSIER P. 6

## Passerelles N° 50 : seize ans de complicité



**N°1 - Juin 1996**
Le N° 1 de *Passerelle* (sans « s ») paraît en juin 1996 sous la forme d'une lettre d'information de l'Institut du Médicament de Tours. Le 4 pages bleu et blanc entend apporter *« une information synthétique, claire et ciblée »* pour permettre aux industriels d'anticiper les évolutions. Les thèmes déjà d'actualité ? La GPEC, l'alternance, l'intégration des jeunes qualifiés…



**N°13 - Janvier 2000**
Un vrai titre, de la couleur, des photos et une « base line » (Le lien actif entre le Groupe IMT et vous), *Passerelles* (avec un « s » désormais) propose 4 pages toniques et percutantes ! À la Une, Jean Lhoste, président de l'IMT, revient sur l'importance de la formation des collaborateurs et sur le nouveau visage de l'IMT.



**N°25 - Janvier 2004**
Le lien actif entre les industriels et l'IMT a désormais besoin de 8 pages pour rendre compte du développement de son offre (la formation tutorale, la prévention des risques physiques) et de ses équipements. *Passerelles* donne longuement la parole aux industriels qui font part de leurs besoins.

**N°30 - Septembre 2005**
L'IMT fête ses 25 ans, se développe, a intégré son site des Deux-Lions à Tours, et *Passerelles* rend compte de cette effervescence. Patrick Bourdy signe son premier éditorial en qualité de président de l'IMT-Efiip et partage son souhait de *« mieux former les jeunes »*.



**N°40 - Janvier 2009**
Une enquête qualitative révèle combien *Passerelles* est attendu par ses lecteurs. L'IMT décide alors de consolider cet attachement en leur offrant un support encore plus complet, encore plus facile à lire. L'IMT s'attache les services d'une journaliste. *Passerelles* fait désormais 16 pages…

**N°49 - Janvier 2012**
Une touche de rouge cosmétique, un nouveau papier, un format plus pratique, 24 pages, des articles plus nombreux, plus structurés… *Passerelles* devient un vrai magazine. Son ambition : renforcer l'information sur l'actualité effervescente de l'IMT (l'IFBC occupe une double page dans ce N° 49) et apporter à ses lecteurs plus de matières à réflexion.







Édito

© Thomas Gogny

# La seule constante, c'est le changement

PATRICK BOURDY, PRÉSIDENT DU GROUPE IMT

Les récents PPP questionnaient le capital humain. Les ateliers ont mis l'accent sur la méthode et les enjeux du management au sein de l'entreprise mais aussi ont souligné la place fondamentale de notre démarche professionnalisante.

L'IMT – centre de formation – est en effet au cœur de la problématique : Qui ? Pour qui ? Qui formons-nous ? Pour quel(s) métier(s) demain ? Faute de cette curiosité active, culture même de l'IMT, comment pourrions-nous enseigner, initier, former ; comment pourrions-nous mener à l'emploi ? La constante évolution des entreprises de santé, nous entendons y prendre toute notre part… sans nous satisfaire d'un accompagnement « chemin faisant » mais en apportant le plus souvent possible notre pierre, voire notre pavé !

Voilà pourquoi j'ai souhaité aussi que les administrateurs de l'IMT, lors du séminaire de mai 2012, planchent avec l'aide du conseil de perfectionnement sur le « qui formons-nous ? ». Ces jeunes professionnels, comment ne sont-ils pas à l'image d'une société qui se cherche, riches de leur diversité et de leurs aspirations, mais aussi inquiets… en quête…

*« Sans cette curiosité active, culture même de l'IMT, comment pourrions-nous enseigner, initier, former, mener à l'emploi ? »*

On connaît la méthode de l'IMT : des professionnels formateurs, du matériel professionnel, des cours en situation, des contrôles réguliers et une politique intégrative de suivi personnel. Nos formateurs-consultants en entreprise en témoignent ! Ça marche ! Alors ?

Alors la seule constante, c'est le changement ! Le secteur santé beauté bien-être vit de profondes transformations. L'IMT – les articles de ce *Passerelles* le montrent – explore de nouveaux champs : la bioproduction (bravo à toute l'équipe université/IMT qui a permis que le projet IFBC soit tenu dans le cadre du PRES), le rapprochement prometteur avec le Génopole (merci à Pierre Tambourin et à son équipe pour son accueil). En même temps, l'article sur l'apprentissage affirme notre socle de formation : « pas de culture hors-sol à l'IMT ! ». Si aujourd'hui 98 % des jeunes professionnels formés à l'IMT sont employés sous trois mois, ce n'est pas parce qu'ils « savent tout » mais c'est parce qu'ils sont à l'écoute, adaptables et disponibles.

C'est avec vous, acteurs de la profession avec vos propositions, vos initiatives que nous élèverons ce capital humain, « cette énergie pour l'avenir ».


6




15 19

## En bref

ALTERNANCE

### 1 % de plus sinon...

Le projet de loi de finances rectificative 2012 comporte des dispositions sur le quota minimum d'alternants dans les entreprises de plus de 250 salariés. Le quota est actuellement de 4 %, il passera à 5 % au 1er janvier 2015.
Les sanctions financières pour le non-respect de cette règle doubleront.

EMBAUCHE

### Une aide prolongée

L'aide à l'embauche d'un jeune sous contrat d'apprentissage ou de professionnalisation supplémentaire est prolongée jusqu'au 30 juin 2012 pour les PME. Les entreprises de moins de 250 salariés peuvent bénéficier, pendant un an, d'une compensation totale des charges patronales pour l'embauche d'un jeune supplémentaire en alternance.

PROFESSIONNALISATION

### L'union fait la force chez Delpharm

Le laboratoire Delpharm de Chambray-lès-Tours (Indre-et-Loire) est heureux d'annoncer la signature de 5 CDI à l'issue de la formation qui s'est déroulée en partenariat avec Adecco et le Groupe IMT. Adecco a porté les contrats de professionnalisation (recrutement, administratif, suivi) et le Groupe IMT a mis en place huit semaines de formation sur le remplissage et le conditionnement des formes liquides. Delpharm souhaite aller plus loin et proposer à ces salariés la validation d'un certificat de conducteur de ligne. *Passerelles* reviendra sur cette belle expérience.

C'EST BIENTÔT LA RENTRÉE...

# La campagne 2012 pour l'apprentissage est lancée

Les laboratoires sont invités à transmettre à l'IMT leurs offres d'apprentissage. L'IMT se met en quête de candidats et déclenche les recrutements nécessaires pour que tous soient au rendez-vous de la rentrée prochaine. Le CFA de l'IMT est à l'écoute des industriels pour définir au mieux leurs besoins en termes de niveau et de nombre d'apprentis. Il accompagne également les entreprises dans la recherche des candidats : définition des missions confiées au futur apprenti, communication de l'offre d'apprentissage, mise en place de journées d'information et sélection des profils les mieux adaptés.
Deux formations IMT sont accessibles par apprentissage :

- TPCI : Technicien en Pharmacie et Cosmétique Industrielles (Niveau Bac),
- TSPCI : Technicien Supérieur en Pharmacie et Cosmétique Industrielles (Niveau Bac+2).


© Rafaël Trapet

Pendant deux ans, les apprentis alternent périodes au CFA et périodes en entreprise.
De nombreux laboratoires hors région Centre accueillent des apprentis. C'est pourquoi, de multiples aides sont mises en place par l'IMT pour épauler les futurs apprentis dans leur quotidien : aides financières au transport, au logement et à la restauration. Les conditions d'apprentissage sont ainsi optimisées.

### Un nouveau livret pour les postulants à l'apprentissage

*Le CFA de l'IMT vient d'éditer un livret sur l'apprentissage. Il permet à chaque postulant de découvrir en détail le statut d'apprenti, les formations, les débouchés, l'accompagnement IMT. Deux chapitres sont aussi consacrés à la ville de Tours (et ses activités) et aux industries pharmaceutiques et cosmétiques.*




### Elle témoigne

Les laboratoires Octapharma en Alsace accueillent chaque année des apprentis au sein des équipes de production. Un échange plus que fructueux.

**Sandrine Favre,** responsable de production

#### *Un véritable renfort*

*« Mes équipes accueillent chaque année un apprenti IMT. Il s'agit d'un véritable renfort humain. Encadré par un senior, il y a un transfert de compétences qui s'établit, de véritables échanges. L'apprenti apprend de son maître de stage et donne un nouveau souffle à l'équipe.*
*De plus, lorsque nous recrutons un ancien apprenti, il est opérationnel immédiatement, connaît son entreprise : un gage de réussite pour son intégration en CDI. C'est un gain de temps dans notre démarche. »*



FORMATIONS AUX BIOTECHNOLOGIES

# L'IFBC prend racine dans une terre d'excellence

**C'est officiel, l'IFBC, l'Institut français des biomédicaments et des bioactifs cosmétiques, porté par le PRES Centre Val de Loire* et les industriels, ouvrira bien ses portes à Tours en septembre 2014. Patrick Hibon de Frohen poursuit la mobilisation autour de ce projet devenu réalité...**

Capital, incontournable pour notre développement futur, l'IFBC, l'Institut français des biomédicaments et bioactifs cosmétiques, a été labellisé, du « premier coup », le 22 mars dernier par le Commissariat général aux investissements, dans le cadre des Projets d'Investissement d'Avenir (PIA). Il répond très largement au souhait de Christian Lajoux, président du Leem, de voir que le dit projet *« valide sa pertinence géographique »*. Il ne pouvait en être autrement sur la terre d'excellence de la région Centre, celle du Grepic, de Polepharma, des Pôles Cosmetic Valley et Végépolis, et de ses industriels qui nous ont soutenu et encouragé !

### Avec l'aide de la fondation Philippe-Maupas

Nous ne reviendrons pas sur la genèse de ce projet, né au sein de l'IMT au début de 2010, et maintenant porté par le PRES avec une dimension « logement », que seul le Crous pouvait porter. Cet ambitieux projet comprend des formations diplômantes de l'IMT, existantes et nouvelles (TSBI et TSMEB**) complétées par des formations universitaires identifiées (licences et masters pro), toutes déclinées par la voie de l'apprentissage. Il viendra en suite logique et en complémentarité du Labex tourangeau MabImprove, labellisé en 2011.
Membre à part entière du PRES, l'IFBC a très largement participé à « alimenter » la future fondation partenariale, dont nous nous honorons d'avoir contribué à lui donner le nom du professeur Philippe Maupas (président fondateur de l'IMT, ndlr). Notre action sur les industriels du Grepic, nos fournisseurs et équipementiers a été efficace et ceux-ci ont plutôt très bien réagi. Notre action personnelle auprès de la CCI Touraine a déclenché une participation financière importante à la fondation !
Ce projet a déjà reçu le soutien, toujours fidèle et très à l'écoute des projets novateurs, du conseil régional du Centre, du conseil général et de la communauté d'agglomération Tour(s)+, et nous les en remercions bien vivement.
L'IMT devra veiller à occuper la place qui lui revient au sein de ce projet, sachant que lui sera dédiée une délégation à l'assistance à maitrise d'ouvrage, ainsi que, par convention avec l'université de Tours, la gestion technique et organisationnelle du plateau technique. Il devra aussi veiller à ce que sa prestation soit de haute qualité, et être associé à toutes les orientations stratégiques dans ce domaine.

### *Nous exprimons une volonté commune de conjuguer nos différences pour une synergie optimale*

Ce projet élargit et consolide encore un peu plus les relations que nous avons déjà avec l'université François-Rabelais de Tours. Un partenariat public/privé est donc à construire ensemble, et nous exprimons une volonté commune de conjuguer nos différences pour une synergie optimale.
Reste à renouveler et à élaborer avec le Leem, sur des bases plus étendues, celles de l'IMT et du PRES, une convention étroite de partenariat, incluant la mutualisation de la future plateforme, comme le préconisait M. Tunon de Lara, ce dont les parties ont très largement convenu.

***Patrick Hibon de Frohen***
***Directeur général du Groupe IMT***



* PRES Centre Val de Loire* : Pôle de Recherche et d'Enseignement Supérieur dont l'IMT est membre depuis mai 2011.
** TSBI : Technicien Spécialisé en Bioproduction industrielle
TSMEB : Technicien Spécialisé en Maintenance des Équipements de Bioproduction



© Boille et associés

UN ÉVÉNEMENT PORTÉ PAR L'IMT

# Les PPP accompagnent tous les changements

**Fidèle vigie de tout un secteur, les 7e Printemps de la Production Pharmaceutique organisés par l'IMT se sont déroulés à Tours le 5 avril et ont de nouveau passionné 120 participants. Ce temps fort, qui alterne conférences plénières et ateliers concrets, apporte chaque fois des idées et des solutions dans un monde industriel en pleine mutation. Une journée qui permet d'appréhender, mieux armé, les changements en série…**



**Sébastien Aguettant du Leem.**

## Changements politiques

*« Dans un contexte très chahuté, très complexe pour nos entreprises, il est temps de relever la tête. Moi je le dis : l'industrie, c'est génial et il est temps de le faire savoir, car 2012 est une année de débat ; allons parler industrie avec nos futurs élus ! Nous pouvons être fiers de nos métiers d'autant plus que la situation récente présente de très nombreux événements positifs pour nos industries. »* Déterminé, Sébastien Aguettant, président de la commission des affaires industrielles du Leem, a ouvert les 7e PPP sur une photographie du secteur toujours très attendue : *« La France est le plus grand pays d'Europe exportateur de médicaments avec 24 milliards d'euros qui génèrent un solde commercial positif de 7 milliards d'euros ! Et si l'on regarde les chiffres intraeuropéens, on s'aperçoit que l'Europe du médicament existe ! Les exportations de médicaments de la France vers l'Union européenne ont représenté 14 milliards de ce CA (en 2011). »* Si le secteur est sous pression, les leviers de sortie de crise apparaissent nombreux, continue le responsable du Leem, d'autant plus que les pouvoirs publics tendent aujourd'hui une oreille attentive à l'industrie. Encore faut-il faire des propositions. Parmi les nombreuses déjà annoncées dans le cadre du CSIS, Sébastien Aguettant insiste sur le soutien à la R&D dans les usines. *« On sait maintenant que le fruit R&D ne germe qu'en terre industrielle ; si on perd les usines, on perd la R&D »*, répète-t-il. Autre chantier : la mise en place de la traçabilité qui permettrait de savoir où sont produits les médicaments. Le Leem travaille également à la création d'un label Europe, qui valoriserait les usines qui font l'effort d'intégrer dans leurs coûts les contraintes sociétales et environnementales.

**L'atelier imaginé par le Grepic, animé avec le sourire par Isabelle Piégu, RRH des Laboratoires Recipharm (à droite sur la photo).**

## Changement de génération

Les 15-29 ans ou « Génération Y » bousculent les relations au travail dans toutes les entreprises, y compris dans les industries pharmaceutiques. L'IMT a décidé de leur consacrer un atelier, très suivi par de nombreux « X » (les 30-47 ans). Objectif : rendre possible et paisible la collaboration entre X, Y, voire « S » comme seniors » (les 48-65 ans). Comment ? En étant un peu plus à l'écoute. Car, que les managers X se rassurent : les Y, responsabilisés par le monde du travail, finissent par absorber les codes de la « génération » précédente, à condition toutefois que celle-ci fasse l'effort de donner du sens à ce qu'elle fait. Estelle Durand et Jean-Philippe Fouquet, les deux sociologues qui ont nourri cet atelier, poursuivent la réflexion dans les pages 22 et 23 de ce numéro de *Passerelles*.




© François Morel

*« Le capital humain est une énergie renouvelable »*
*Patrick Bourdy, président du Groupe IMT*

## Changement de têtes

Les PPP ont également permis d'aborder un autre moment clé de la vie d'une entreprise : le recrutement. Un vrai risque, que l'atelier animé par le Gimra et Catherine Boisgard a essayé de « cadrer ». Les participants ont mis en commun d'utiles expériences et ont pu compléter leurs boîtes à outils. Manuel Bertrand de 3iNature a insisté sur la transparence dont doit faire preuve l'entreprise : *« Surtout, ne pas surpromettre, être le plus clair possible sur l'avenir de l'entreprise et l'avenir du poste. »* Margaux Joubert des laboratoires Cyclopharma a détaillé les avantages de son « kit » de recrutement, enfin confié à des managers mieux formés. David Ponchon, de Théa, a partagé son expérience de recrutement à l'international en insistant sur l'investissement « temps » : *« Un entretien de deux heures ne suffit pas à connaître un candidat, il faut multiplier les entretiens ; c'est dur pour l'entreprise, c'est dur pour la personne, mais c'est tout simplement indispensable. »* Théa a créé 19 filiales à l'étranger, ces dix dernières années.

## Changement de périmètre

Un nouveau groupement « BioMédical Alliance » a rejoint l'organisation des PPP et a pu proposer un atelier de son choix : *« Juniors et seniors : préserver les savoir-faire critiques »*. L'IMT ne cesse de renforcer le maillage territorial qui prévaut depuis la création des PPP, il y sept ans. BioMedical Alliance fédère et soutient les TPE, PME et grands groupes de la filière biosanté en Midi-Pyrénées, soit un ensemble d'environ 70 sociétés. Il rejoint les autres compagnons des PPP que sont le Grepic (région Centre), l'Afipral (région lyonnaise), le Gimra (région Auvergne) et le Gipso (Sud-Ouest).



**Le centre des congrès Vinci a accueilli les PPP.**

***Retrouvez les PPP 2012 sur : lesppp.com***

### *La production pharmaceutique en France aujourd'hui **

***24 Mrd €***
*de CA à l'export*

*Un solde commercial positif de*
***7 Mrd €***

*Investissement productif :*
***1,4 Mrd €***
*en 2009*

***210***
*sites de production dont **39** sites de production biologique et biotechnologique*

***45 000***
*salariés en production*

***35***
*sous-traitants industriels représentant*
***12 000** salariés*

***6 milliards***
*de boîtes de médicaments fabriquées par an*

** Source Leem.*

## Les points particulièrement positifs de cette journée ?



**Guillaume Clément,**
président France Maghreb
de Léo Pharma

### Les analyses croisées

Guillaume Clément, président France Maghreb de Léo Pharma, a découvert les PPP à la faveur de sa conférence d'ouverture sur le capital humain *(lire également page 9)*. Au-delà de ce sujet qu'il a eu plaisir à creuser *(« J'ai déjà beaucoup appris en préparant mon intervention ! »)*, le dirigeant a apprécié la rencontre avec les différents groupements régionaux ainsi que l'apport des ateliers, notamment celui qui portait sur la génération Y. *« Je suis amené à suivre de nombreuses communications de ce genre, j'avoue que celui-ci, qui a mêlé l'analyse macro des sociologues et des cas concrets, a vraiment aiguisé mon attention sur ce phénomène. J'ai appris à mieux détecter les signaux que peuvent envoyer cette nouvelle génération de collaborateurs. »*



**Régis Roussel,**
vice-président d'Ethypharm

### Le haut niveau des interventions

*« Les PPP sont une journée intéressante qui permet non seulement de rencontrer ses pairs, mais aussi de bénéficier de communications de haut niveau. La conférence sur le changement de culture dans l'entreprise m'a particulièrement intéressé. Elle m'a apporté des éléments de réflexion précieux car Ethypharm est justement confronté à de profonds changements. Et s'il est facile de changer l'esprit d'une direction, c'est un autre défi que d'imprimer le changement dans toute l'entreprise. Je repars donc avec quelques idées nouvelles, comme celle des " chantiers symboliques " pour faire un travail en profondeur. »*



**Michèle Villaume,**
DRH de Généthon

### La communauté de problématiques

Michèle Villaume dirige les ressources humaines du laboratoire Généthon d'Evry (220 collaborateurs), qui ouvre cette année le plus grand site de production de vecteurs de thérapies au monde. Elle découvrait les PPP, curieuse de rencontrer des producteurs. *« Je voulais comprendre comment les industriels plaçaient les hommes au cœur de leurs préoccupations et je découvre qu'ils partagent avec nous, développeurs de thérapies innovantes pour des maladies rares, plusieurs problématiques comme l'amélioration continue ou le mieux-travailler ensemble. Je repars avec plusieurs idées nouvelles qui sont tout à fait transférables dans notre organisation. »*



**Marielle Gaudois,**
consultante RH
Arcade management

### Le plaisir d'échanger dans une ambiance très positive

Les PPP restent un moment unique pour Marielle Gaudois, consultante en ressources humaines (Arcade management) et présidente du Groupement BioMedicalAlliance, qui y vient depuis six ans. Elle y retrouve à chaque fois *« le plaisir d'échanger entre professionnels sur notre métier et de profiter de communications de haut niveau »* et, ce qui est tout à fait particulier aux PPP souligne-t-elle, *« dans une bonne ambiance, toujours appréciable car le professionnel se conjugue avec le convivial »*. Elle était accompagnée cette année de Paul Driguès, Coordonnateur Monde des RH R&D de Sanofi qui, lui aussi, a tenu à souligner l'intérêt de la manifestation de ce 6 avril.





## Changement en profondeur

*« Le capital humain, élément fondamental d'une culture d'entreprise, est-il un frein ou un levier dans la conduite du changement ? »* Guillaume Clément, de Léo Pharma, a choisi de répondre à cette question de fond en ouverture des PPP. Pour ce faire, il a d'abord passé en revue quelques exemples et affirmations issus de la littérature managériale pour illustrer le fait qu'il n'y a pas de bonne ou mauvaise culture d'entreprise, ni une définition de ce que serait la culture d'entreprise gagnante ! Il a ensuite cité John Week, professeur à l'IMD de Lausanne qui définit la culture, comme *« ce que disent et font les gens quand il n'y a plus de contrôle, quand leur management n'est pas là... »*, et a montré comment se crée et s'installe une culture. On se souviendra de l'exemple du clavier de machine à écrire puis d'ordinateur, montrant bien qu'il est difficile de remettre en question une culture, alors même que ses hypothèses fondatrices ne tiennent plus ! Guillaume Clément a ensuite listé les 7 questions qu'il faut se poser pour réussir le changement. On comprend alors que la culture est un ensemble de comportements, valeurs et croyances ancrés au plus profond d'une entreprise, et qu'un changement de culture demande patience, énergie, leadership, pédagogie et méthode. Pour mémoire, le changement de culture initié par IBM en 1992 a pris pas moins de dix ans... Enfin, savoir si une culture est un levier ou un frein dans la conduite du changement exige de bien analyser les forces d'une culture et de voir si les changements stratégiques envisagés s'appuient sur ces forces ou au contraire s'en éloignent...




© François Morel

*« Il y a deux pôles de formations dans la vie d'un salarié : des structures comme l'IMT et les entreprises. »*
*Patrick Hibon de Frohen, directeur général de l'IMT*

## Changement de stratégie

En une minute tonique et didactique, Polepharma a fait la démonstration de la perspicacité de son nouveau site Market Place. Unique en France, il a l'ambition de réunir donneurs d'ordres et fournisseurs labellisés « Polepharma » (BPF, Coface). À retrouver sur le Net : *polepharmamarketplace.fr*

## Changement de lieu

L'IMT vous donne d'ores et déjà rendez-vous pour les PPP 2013 qui se dérouleront à Lyon le 11 avril avec la complicité de l'Afipral. Rendez-vous dans le *Passerelles* 51 pour en savoir plus.

**L'atelier IMT sur la génération Y en pleine séance de travail.**

## En bref

TSPCI

### Une touche de cosmétique

La CNCP* vient de donner un avis favorable au renouvellement pour cinq ans de l'inscription du TSPI au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP). Elle a accepté que la dénomination du Titre évolue pour s'intituler « Technicien Supérieur en Pharmacie et Cosmétique Industrielles », soit TSPCI. L'IMT attend la parution au Journal officiel.

Séminaire IMT

### Un tremplin vers l'emploi

Tous les ans depuis treize ans, l'IMT réussit à rapprocher candidats et entreprises lors d'un séminaire recrutement. Le dernier a eu lieu le 12 avril dernier. Les promotions de TSPCI et TSBI, soit plus de 60 jeunes en formation, ont passé des entretiens d'embauche réels avec une quinzaine entreprises présentes parmi lesquelles Francos, Parfums C. Dior, Ethypharm, Sogeval, Manpower, Octapharma, Chemineau, Shiseido, Sanofi, Expanscience, Léa nature, Pharmacos, Cyclopharma. Pour les laboratoires, c'est une occasion supplémentaire de rencontrer les futurs diplômés de l'IMT (BAC+2 et +3) et de faire connaître leurs exigences. Thomas Rouland, responsable RH de Guerlain Chartres, espère *« repérer des profils pour ses futurs recrutements »* pour le nouveau site Guerlain de Chartres, qui sera opérationnel dans deux ans. *« Nous y développerons et fabriquerons des produits cosmétiques toujours plus innovants et de formules complexes. Il nous faut donc augmenter notre niveau de recrutement à la fois en fabrication, mais aussi dans les activités support comme la transposition industrielle. Ma présence à ce séminaire me permet de vérifier que les formations IMT sont en accord avec nos besoins. »*

* Commission nationale de certification professionnelle

UNE ÉTUDE DE LA COSMETIC VALLEY

# Cosmétique : des métiers et des formations stratégiques

**Quels sont les métiers dits « stratégiques » pour l'avenir de la parfumerie cosmétique ? La Cosmetic Valley avance des réponses au terme d'une vaste étude prospective rendue publique fin 2011. Avec six formations proposées, dont celle de régleur, l'IMT détient déjà une partie de la réponse…**

Faire preuve d'innovation tout en respectant une réglementation vertigineuse et rester compétitif… Les métiers des secteurs de la parfumerie cosmétique vont être très impactés par ces tendances qui s'imposent aux entreprises, selon la vaste étude GPEC menée par la Cosmetic Valley sur son territoire. Ce panorama a déterminé 33 métiers « stratégiques » pour l'avenir. Certains avec des profils complexes qui font craindre une *« augmentation des difficultés de recrutement pour trouver les profils adaptés »* selon 60 % des entreprises interrogées.
Côté embauches, l'étude a extrapolé les besoins de son échantillon pour annoncer la création possible de 1 500 postes sur l'ensemble du pôle. Les plus gros volumes de recrutements porteront sur des postes de régleurs et de conducteurs de lignes. Il faudra aussi des acheteurs, des responsables innovation, des chargés de test, mais les métiers de demain sont clairement, majoritairement, des postes techniques et transversaux (régleur, conducteur de ligne, technicien de process, ajusteur outilleur).

### Assurer la maintenance préventive et curative

Une évolution que l'IMT a clairement anticipée, puisque l'une des six formations les plus plébiscitée par ses clients de la Cosmétique, est depuis deux ans celle de régleur. *« Nous avons mis en place une formation de régleur très technique. Nous avons pressenti ce besoin d'une empreinte technique plus profonde afin de permettre aux conducteurs une plus grande autonomie ; l'objectif est qu'ils puissent prendre en charge les changements de formats mais aussi la maintenance préventive et curative, soit une vingtaine de pannes parmi les plus fréquemment rencontrées. Cette technicité accrue permet d'alléger le recours à la maintenance et de gagner du temps »*, explique Joël Rancœur, directeur adjoint en charge des formations industrielles à l'IMT. Il encadre, depuis 2004, les six formations qui ont été créées pour répondre aux problématiques de la cosmétique et de la parfumerie.

**Les solutions formation de l'IMT pour la Cosméto**

- Régleur
- Conduite de ligne
- BPF Cosmétique (Cosmélud®)
- Fondamentaux de chimie
- Ergonomie
- Maîtrise des contrôles

*En savoir plus :*
*Michèle Joly*
*Tél. : 02.47.714 692*
*m.joly@groupe-imt.com*


© Image de Marc

**Cosmélud® : un jeu pédagogique innovant.**

**REPÈRES**

L'étude « L'évolution des métiers à 3-5 ans dans le secteur de la parfumerie cosmétique a été menée sur quatre domaines d'activités stratégiques : Végétal, Formulation, Packaging, Sensoriel, sur le territoire couvert par la Cosmetic Valley (les départements 28, 37, 41, 45, 27, 76, 78 et 95). Étude qualitative menée auprès de 26 professionnels. L'étude quantitative a exploité les réponses de 118 établissements.

*L'étude complète sur : www.cosmetic-valley.com/fr/actualite_detail.php?titre=102*





RECONVERSION

# UCB : de la chimie à la pharmacie

Former seize opérateurs chimistes à la biologie, en 32 jours, afin de les intégrer à sa nouvelle unité biopharmaceutique… Le défi était de taille pour l'entreprise belge UCB Pharma, pourtant décidée à recruter en interne, tant les exigences en termes de qualité s'avèrent importantes dans ce secteur. Avec 16 stagiaires reçus (6 personnes du 16 mai au 15 juillet 2011 puis 10 personnes du 7 novembre 2011 au 20 janvier 2012 ) aux épreuves de validation, le challenge a pourtant été réussi. Choisie par UCB, l'IMT a assuré une formation en deux parties. La première, théorique, s'est déroulée sur site durant 22 jours, en Belgique. La seconde, pratique, a été déployée durant 10 jours à Tours, dans les locaux de l'IMT. *« La grande force de ses formateurs a été de rassurer les apprenants, inquiets de retourner en classe après avoir terminé leur scolarité depuis longtemps et de devoir emmagasiner une matière aussi vaste que pointue en si peu de temps »*, souligne Eric Planamente, DSP Manager Biologics Pilot Plant UCB Pharma Belgique.
*« Présente tout au long du cursus, capable d'expliquer simplement, avec l'aide de produits colorés par exemple, des concepts complexes comme la séparation de deux molécules de tailles ou de charges différentes, l'équipe de l'IMT s'est mise en phase avec les stagiaires pour les amener au niveau requis par le management d'UCB. Quitte à répéter leurs explications aussi souvent que nécessaire. »* Autre bon point pour l'IMT : sa capacité à se mettre en retrait pour laisser les apprenants s'approprier par eux-mêmes les équipements. Les 16 opérateurs ont ainsi pu être intégrés.

**Des opérateurs prêts à intégrer une nouvelle unité biopharmaceutique.**




VALORISATION

# Quinze CQP bien enrobés chez Flamel Technologies

Flamel Technologies, société biopharmaceutique, spécialisée dans le développement des polymères et leurs applications innovantes dans le domaine de la santé, produit depuis 2006 sur son site de Pessac (Gironde), le premier médicament issu de la technologie Flamel, en partenariat avec un groupe pharmaceutique international.
Les équipes assurent l'étape clé de la fabrication, qui consiste dans l'enrobage du principe actif. Fin 2009, la direction a proposé à l'ensemble de ses opérateurs de production un projet de CQP pour leur permettre d'obtenir la reconnaissance de leur savoir-faire et de leurs compétences.
Des formations sur mesure en communication et en informatique ont été développées pour accompagner au mieux les opérateurs. Flamel a choisi par ailleurs de se faire accompagner par deux consultants IMT qui ont démontré leur expertise et leur réactivité sans faille.
L'investissement de tous, opérateurs, managers, tuteurs et équipe des ressources humaines, a permis d'obtenir du jury du Leem les validations de tous les dossiers présentés : 14 CQP en conduite et 1 CQP en pilotage de procédé de fabrication.

**Une partie des équipes qualifiées CQP.**



DES PASSERELLES AVEC D'AUTRES SECTEURS

# L'IMT entre à l'hôpital

**Devenue une activité « industrielle » ultra réglementée, la stérilisation hospitalière peinait fortement à recruter. Au terme d'un partenariat fructueux avec l'IMT, de nombreux hôpitaux, dont le CHRU de Tours, puisent aujourd'hui dans le vivier de techniciens et d'opérateurs compétents.**

Depuis 2005, le service stérilisation du CHRU de Tours accueille en moyenne chaque année cinq stagiaires de l'IMT issus des promotions TSPI, TPCI et OTPCI, avec la ferme intention de les embaucher en fonction des besoins de ce service stratégique, qui emploie 50 personnes. Deux unités centrales de stérilisation, l'une à Bretonneau, l'autre à Trousseau, assurent en effet l'activité délicate, voire vitale, de stérilisation des instruments chirurgicaux qui entrent dans les blocs opératoires. En 2002, la situation était pourtant tout autre. *« Le secteur de la stérilisation hospitalière était en grande souffrance,* résume Martine Le Verger, pharmacienne et chef du service de la stérilisation du CHRU de Tours. *Après la catastrophe sanitaire de la Clinique du sport* (58 patients contaminés en 1999 lors d'opération, faute de stérilisation suffisante NDLR), *l'arrêté du 22 juin 2001 va générer des restructurations profondes dans le paysage hospitalier. La stérilisation sort des blocs opératoires pour passer sous la responsabilité du service de pharmacie hospitalière ».* Hier artisanale, elle devient industrielle.

### Un module gagnant dans tous les hôpitaux de France

S'ajoute, en 2002, l'obligation d'un système qualité et une recherche de baisse des coûts. Les hôpitaux se réorganisent, centralisent les équipements. *« Il nous fallait assurer un nouveau métier sans avoir aucune formation en regard,* continue Martine Le Verger. *On s'est donc lancés dans une GPEC pour constater que la formation d'aide-soignant ne suffisait plus et que celle des préparateurs en pharmacie nous échappait du fait du développement en parallèle de nombreux secteurs d'activité dans les pharmacies hospitalières (radiopharmacie, préparation des anticancéreux ...). »*

La responsable se tourne alors vers l'industrie pharmaceutique qui présente de nombreux points communs : ligne de production, respects des BPF, obligation de qualité, atmosphère contrôlée... La rencontre et le travail avec l'IMT lui permettent aujourd'hui de planifier sereinement l'avenir de son service. Ce « très riche partenariat », qui a débouché sur l'ajout d'enseignements sur la stérilisation hospitalière, permet aux promotions de l'IMT de travailler facilement dans tous les hôpitaux et cliniques de Tours, mais aussi de France (déjà à Dijon, Rouen, Orléans, Blois, Angers, Dreux, Longjumeau, Lyon, Saintes, Rochefort, Tarbes). *« Et partout, les responsables de stérilisation font le même constat,* selon Catherine Evreux, *conseillère en formation, les gens formés à l'IMT ont la bonne attitude pour travailler dans cet univers de la santé, à savoir le respect des règles et le sens des responsabilités. »*

***Marie Petitcerf***

*Un véritable process*

*Le process de stérilisation au CHRU :*
- *réception des instruments prédésinfectés,*
- *nettoyage et désinfection,*
- *recomposition des plateaux opératoires de chirurgie,*
- *conditionnement,*
- *stérilisation et distribution.*

*3 millions d'euros d'équipements*

*Le CHRU dispose de l'équivalent de 10 laveurs/désinfecteurs, 2 tunnels de lavage et 8 autoclaves de grande capacité, soit 3 millions d'euros d'équipements.*



**À l'IMT, les mêmes autoclaves que dans l'industrie.**

© Rafaël Trapet

PARCOURS D'IMTiste

# Un homme de qualité

**Déterminé à développer ses connaissances, Fabien Benzouaï a enchaîné formations et promotions pour devenir aujourd'hui Senior manager assurance qualité des produits finis et support chez Novo Nordisk. Une soif d'apprendre qu'il aime transmettre aux plus jeunes.**

Apprendre sans cesse, toujours accroître ses compétences... Si en moins de vingt ans, Fabien Benzouaï a pu gravir autant d'échelons professionnels, jusqu'à devenir Senior Manager Assurance Qualité chez le Danois Novo Nordisk, leader mondial dans le traitement du diabète, c'est bien grâce à cette soif de savoir jamais assouvie. En 1993, le jeune homme est préparateur en pharmacie d'officine. Quatre ans plus tard, le voilà élève à l'IMT, en formation continue, pour préparer un diplôme de technicien en pharmacie industrielle (TPI), suivi, l'année suivante, de celui de technicien supérieur (TSPI). Un dynamisme qui ne faiblira pas : licence professionnelle en Qualité, en 2006 (en VAE), diplôme international Register of certificated auditors (IRCA 2245), en 2009...

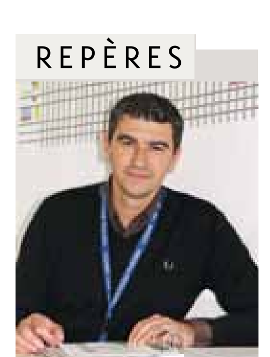
Parallèlement, Fabien Benzouaï enchaîne les promotions au sein d'un site de production, à Chartres, intégré dès janvier 2000, après son stage d'étude TSPI : technicien assurance qualité, puis responsable contrôle qualité... Aujourd'hui, tout en travaillant avec la maison mère au Danemark comme Corporate Lead Auditor pour conduire des audits de fournisseurs, il manage dix pharmaciens et techniciens, afin d'assurer la qualité de la production *« dans le respect des instructions fixées par le groupe, des règles éthiques, des bonne pratiques de fabrication, des procédures et des réglementations en vigueur ».*

Une passion qu'il aime à partager : président des G'IMTistes, association des élèves du Groupe IMT, anciens ou actuels, dès l'an 2000 et pendant quatre ans, il participe aussi au 21e congrès international de l'A3P (Association pour des produits propres et stériles) en tant que co-animateur de l'atelier « Certification des fournisseurs d'ADC ». Maître d'apprentissage pour les TPCI et TSPCI de l'IMT, il participe par ailleurs régulièrement aux soutenances de mémoire, en tant que membre du jury. Une responsabilité qui lui paraît plus que naturelle. *« Accompagner les jeunes, contribuer au développement des personnes, travailler en équipe, échanger... Toutes ces thématiques me sont essentielles »,* explique-t-il, *« et tant que je continuerai à prendre du plaisir dans cet apprentissage consensuel, je continuerai dans cette voie. »*

Son avenir ? Fabien Benzouaï le voit à la fois limpide et encore à écrire. *« Mes principaux objectifs sont de continuer à apprendre et à accroître mes compétences, tout en relevant les challenges professionnels essentiels au développement du site, donc du groupe »,* assure-t-il. Mais sans oublier le développement de ses collaborateurs à travers formations et expériences : *« un des paramètres incontournables et intéressants du management d'équipe ! »*

*« Accompagner les jeunes, contribuer à leur développement... C'est essentiel. »*

REPÈRES



Né le : 2 février 1971.
1993 : entre dans la vie professionnelle comme préparateur en pharmacie.
**1997 à 1999 :** formation à l'IMT pour préparer un TPI et un TSPI.
**2000 :** intégration chez Novo Nordisk comme technicien assurance qualité.
Première promotion : en **2002,** il devient responsable contrôle qualité des ADC & MP (articles de conditionnement et matières premières).
**2006 :** obtention d'une licence professionnelle en VAE.
**2009 :** Irca 2245 (diplôme International register of certificated auditors).
Deuxième promotion : en **2011,** il devient Senior manager assurance qualité des produits finis et support.

CQP

## Des formateurs sachant se former

Mis en place depuis 2006 par la branche des organismes de formation (FFP – Fédération de la Formation Professionnelle), le CQP formateur consultant est devenu un gage de qualité et de professionnalisme. Le jury du mois de mars a distribué ses satisfecit et deux formateurs IMT, Rémy Lefebvre et Christèle Dimitrijevic peuvent se féliciter d'avoir obtenu cette certification. Désormais, cinq formateurs IMT sont certifiés Formateurs consultants.



**Rémy Lefebvre et Christèle Dimitrijevic.**

© Berti Hanna

CQP BIS

## La chimie et la cosmétique aussi

Le Groupe IMT est prêt à accompagner les industriels de la chimie et de la cosmétique dans la mise en place de nouveaux CQP. Métiers de la fabrication, du conditionnement et de l'animation d'équipe, en tout six CQP ont été créés par la branche des industries chimiques. Ils concernent les salariés en poste, les jeunes et les demandeurs d'emploi.
À ce titre, Claire Legrand et Olivia Garçon, formatrices IMT, ont été habilitées comme évaluatrices CQP.

*Pour en savoir plus :*
*Michèle Joly - Tél. : 02 47 713 713*

## L'IMT au cœur du Forum emploi de Dreux

Un espace métiers, dédié spécifiquement au recrutement de l'industrie pharmaceutique, cosmétique et de la parfumerie, attendait les candidats au Forum pour l'emploi, organisé le 12 avril par la maison de l'Emploi et des Entreprises du Drouais. Objectif : rapprocher l'offre et la demande d'emploi et/ou de formation. Le Groupe IMT ne s'est pas contenté d'exposer son offre. Patrick Hibon de Frohen, directeur général du Groupe IMT, a tenu la conférence *« Les principaux métiers des industries de santé, beauté, bien-être et leurs évolutions »* et Aurélie Mouchard, conseillère en formation, celle sur l'*« Alternance : mode d'accès, mode d'emploi »*. La journée était organisée en partenariat étroit avec Pôle Emploi, la mission locale de Dreux, la chambre des métiers d'Eure-et-Loir, le conseil général, Polepharma et la Cosmetic Valley.




## Randstad aiguise sa qualité de service à l'UTD

Neuf consultants Randstad ont bénéficié d'une formation de deux jours aux spécificités des industries pharmaceutiques et cosmétiques. Grâce à l'UTD, ils ont approché de près les métiers de la production. Un « plus » selon Sébastien Large, responsable du district de Lyon, convaincu que *« plus nos consultants sont experts de leur secteur, plus notre qualité de service est perceptible »*. Randstad poursuit également la formation de ses collaborateurs intérimaires car c'est *« un levier d'attractivité pour de nouveaux candidats et un moyen de fidélisation et de différenciation pour nos intérimaires et clients »*, précise encore Sébastien Large. Ainsi à Lyon, une dizaine d'intérimaires ont été formés au métier d'opérateur de production, action mise en place avec l'AFPI Rhodanienne. Elle a permis à certains opérateurs d'évoluer vers le métier de conducteur de ligne, puis de technicien de production ; à d'autres, venus de la chimie ou de l'agroalimentaire, d'accéder aux industries de santé.

## Escale à Tours pour Eudragit®

Après Dubai, Buenos Aires, Tokyo, Hô Chi Minh-Ville,..., la société Evonik® a organisé son dernier workshop international à Tours, à l'IMT, les 28 et 29 mars derniers. Les scientifiques et responsables de laboratoires, à l'affût des dernières avancées en termes de formulation et de développement, ont pu échanger sur la production de formes sèches et plus particulièrement sur les stratégies de masquage de goût et de protection contre l'humidité. Ce séminaire a réuni des représentants de l'institut de recherche Pierre-Fabre, des laboratoires Lallemand, Grimberg, Sanofi, Merck Serono, Ethypharm, Glatt, Intervet Pharma, de l'UFR François-Rabelais et d'ID Caps. Deux ateliers pratiques étaient organisés à cette occasion, en turbine perforée et en lit fluidisé.







## L'IMT, naturellement au bioparc d'Evry

*« Face à une réelle carence en techniciens supérieurs de bioproduction »*, comme l'exprime Pierre Tambourin, directeur général de Genopole® *« et en regard des besoins émergents tels que les thérapies géniques et cellulaires »*, le GIP (Groupement d'intérêt public) Genopole s'est naturellement orienté vers l'IMT comme partenaire d'un projet de création de site de formation au sein du bioparc d'Évry. À cet effet, des administrateurs et des dirigeants de l'IMT ont répondu à l'invitation du bioparc et participé le 29 mars dernier à une journée très constructive d'échanges, de visites des principaux centres de R&D (le GIP Genopole anime 73 entreprises innovantes et 21 laboratoires académiques de recherche) et surtout de Généthon Bioprod. La journée s'est conclue par la signature d'une lettre qui constitue le socle sur lequel l'IMT entend élaborer un véritable partenariat avec et au bénéfice des acteurs majeurs du bioparc, en particulier de Généthon et de l'université d'Évry Val d'Essonne.



# Prévenir les risques psychosociaux en restant compétitif




**Site concerné :** STMicroelectronics à Tours, site de R&D, de conception et de production de composants électroniques. 1 500 salariés.

## LA PROBLÉMATIQUE

STMicroelectronics s'est engagé dans une démarche de développement durable : dans une amélioration de l'ergonomie au sens large des postes de travail notamment, pour ce qui concerne son volet social. Pour l'entreprise, en effet, l'organisation du travail doit se préoccuper de prévenir les risques psychosociaux et prendre suffisamment en compte les contraintes mentales, la pression du volume ou le poids des cadences. Début 2011, elle cherche alors un partenaire capable à la fois d'établir un diagnostic en la matière et de former opérateurs de production et managers à la détection des problèmes, puis à leur résolution.

### *STMicroelectronics en deux mots*

*Locomotive du Pôle de compétitivité S2E2 (Sciences et Systèmes de l'Energie Electrique), STMicroelectronics est le **leader mondial** de la conversion d'énergie, de la protection contre les surtensions et du filtrage. À Tours, il conçoit et produit des **composants électroniques** avec des contraintes très proches de celles des laboratoires pharmaceutiques.*

## LA SOLUTION

Inspiré par l'exemple de Sanofi à Tours, STMicroelectronics a fait appel à l'IMT. Formateur et consultant en ergonomie, Rémy Lefebvre a construit un projet équilibré entre intervention-conseil et formation-action.
Première étape : un diagnostic est réalisé, suite à une analyse de terrain, pour comprendre les activités de travail, souvent mal connues, les ressources envisageables et les contraintes pour concilier performance et santé. Deuxième étape : une formation-action est organisée sur trois jours pour les opérateurs de production et les animateurs d'équipes, afin de leur transmettre les outils d'observation des situations de travail et de valider des propositions concrètes. Chacun peut ainsi élargir ses critères de reconnaissance et d'évaluation du travail de ses équipes, au-delà de la dimension technique. Troisième étape : les animateurs d'équipe sont accompagnés dans un projet d'amélioration des situations de travail. Sans les culpabiliser, il s'agit de leur transmettre une méthodologie leur permettant de mieux comprendre le travail réel des opérateurs, source d'efficacité et de relations plus équilibrées. La clarté des intentions du projet est un gage de réussite. L'intégration des techniciens de procédés, prescripteurs de modes opératoires, permet par exemple de réadapter certains paramètres de production.

## L'ANALYSE

**Rémy Lefebvre,**
Ergonome, formateur consultant à l'IMT

### « Réconcilier santé au travail et performance »

Plus que jamais, santé au travail et performance doivent se concilier pour répondre aux enjeux de productivité, face aux nouvelles organisations industrielles. Étude scientifique des conditions de travail, et particulièrement des interfaces hommes machines, l'ergonomie contribue à l'évaluation des tâches et de l'environnement de travail (machines, outils, produits, organisation, espaces), afin de les rendre compatibles avec les besoins économiques de l'entreprise autant qu'avec les compétences et les limites de son personnel. Une intervention ergonomique permet de prévenir les risques de TMS (troubles musculo-squelettiques) et les RPS (risques psychosociaux). Les uns et les autres représentent en effet des marges de manœuvre intéressantes en termes de compétitivité, mais souvent inexploitées en raison d'un environnement organisationnel de plus en plus complexe à gérer. L'intervention de l'ergonome repose sur des observations et des entretiens méthodiques, destinés à mieux comprendre le travail effectivement réalisé (les astuces, les stratégies personnelles), en lien avec les conditions de travail et les résultats. Les diagnostics permettent de dégager des pistes d'amélioration. L'accompagnement de la direction et des managers est prépondérant car ceux-ci se situent au cœur des tensions psychosociales.





**Les salariés de STMicroelectronics travaillent dans des conditions prochent de celles de l'industrie pharmaceutique.**

## LES COMMENTAIRES



**Stéphane Roulet,**
responsable de production du site STMicroelectronics Tours

### *Une analyse poussée pour des solutions pointues*

Nous avons vu ce qui s'est fait chez notre voisin Sanofi, à Tours. Leur démarche, suffisamment généraliste, pouvait tout à fait être importée ailleurs que dans l'industrie pharmaceutique. Ce qui n'a pas empêché Rémy Lefebvre, notre contact à l'IMT, d'effectuer une analyse très poussée de l'origine des difficultés rencontrées par les assistants de production, au travers d'observations, de dialogue et d'interviews. Cela nous permettra de mettre en place des solutions pointues. L'étape suivante consistera à former des groupes de diagnostic terrain pour permettre aux managers et aux formateurs techniques d'établir d'autres diagnostics auprès d'autres équipes. Nous envisageons de transférer cette démarche à toutes les équipes de manufacturing et, peut-être, aux services de maintenance et aux techniciens de procédés.

## À retenir

**Les acteurs concernés :** Le CHSCT (comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail), le service formation, les ressources humaines et les services de production travaillent ensemble à la prévention des risques psychosociaux sur le site de Tours. Ils s'interrogent sur les événements ou les perturbations, facteurs de stress et d'anxiété. La production s'attache particulièrement à étudier la charge mentale des assistants de production au quotidien.

**L'enjeu :** l'amélioration des conditions de travail en maintenant la performance industrielle actuelle.

**La méthode :** une analyse permet d'abord de comprendre avec précision le travail et ses variabilités (gestion des incidents, des urgences, des changements). Des dispositifs sont ensuite proposés pour une meilleure prise en charge de ces incidents : coopération, déplacement, type de management, organisation des temps de cycle, etc.

**Des exemples :** améliorer le dispositif d'informations disponibles sur poste pour réduire la charge mentale ; mieux anticiper certaines demandes urgentes de lots de production pour éviter d'interrompre la préparation minutieuse de démarrage d'équipe ; éviter des changements de poste après deux heures de démarrage d'activité ; valoriser l'entraide en cas de surcharge sur un poste ; rendre compte de l'utilité de certains déplacements pour s'assurer des délais de livraison et des paramètres machines.

cas d'école

# Comment faciliter le passage de la chimie aux biotechnologies

**Site concerné :** le site de production chimique du groupe Sanofi de Neuville-sur-Saône (Rhône), spécialisé dans les synthèses chimiques. Entre 650 et 750 salariés.



© Sanofi

## En pratique

**Pour tous :** le parcours se compose d'un tronc commun de dix jours sur les fondamentaux de la microbiologie (virus, bactéries, cellules) et sur l'environnement de travail (travail en zone d'atmosphère contrôlée, hygiène, stérilité, contamination), complété d'un module de sciences appliquées à l'industrie (mathématiques, physique) de quatre à six jours, selon les profils. Opérateurs ou techniciens : les participants sont aujourd'hui regroupés pour suivre ce tronc commun, quel que soit leur futur poste.

**Pour les techniciens :** le programme comprend une initiation aux étapes de fabrication de vaccins et aux équipements associés. Elle inclut cinq jours de mise en pratique, dans les locaux de l'IMT à Tours.

**La bonne idée :** contenu et durée des modules ont été ajustés au fur et à mesure du passage des groupes, afin de rester au plus près des besoins des participants et des managers accueillants.

**Les chiffres :** près de 40 personnes réparties en quatre promotions ont déjà suivi cette formation. Un cinquième groupe en bénéficie actuellement.

## LA PROBLÉMATIQUE

Fin 2010, Sanofi Pasteur, la division vaccins du groupe Sanofi, a pris l'engagement de repositionner une partie des collaborateurs de l'activité chimie du site de Neuville-sur-Saône, suite à l'annonce d'un plan de transformation de l'outil industriel du groupe. La plupart des collaborateurs concernés ont rejoint les sites de Marcy l'Etoile et de Neuville Vaccins, et notamment le département de Production Vrac qui réalise la fabrication des principes actifs des vaccins. Pour faciliter l'intégration de ces personnes, Sanofi a souhaité travailler sur un programme de formation leur apportant les connaissances fondamentales nécessaires pour travailler dans le domaine des vaccins.

C'est dans ce cadre que le laboratoire fait appel à l'IMT, avec qui il a déjà travaillé par le passé pour des programmes de formation de contrats en alternance.

Objectif : bénéficier d'une approche théorique et pratique des grandes étapes de la fabrication des vaccins, acquérir les connaissances de base en microbiologie, maîtriser l'environnement biotechnologique, connaître et comprendre les exigences réglementaires de cette industrie (BPF, travail en ZAC).

## LA SOLUTION

Le Groupe IMT a été sollicité pour mettre au point de nouveaux parcours susceptibles de faire appréhender aux stagiaires les différences d'environnement de travail entre le secteur de la chimie et celui des biotechnologies, puis de faciliter leur transition de l'un à l'autre. Deux programmes de formation très concrets ont donc été conçus en collaboration entre le groupe de formation et l'entreprise pharmaceutique : d'une durée de trois mois pour les opérateurs et de six mois pour les techniciens ou les adjoints d'encadrement, à raison d'une semaine en formation pour trois semaines en entreprise.

Avantage de la formule : faire plus facilement le lien entre les concepts théoriques et l'activité au quotidien. Une approche d'autant plus pertinente que, au-delà de ses aspects opérationnels, cet apprentissage a aussi pour but de permettre aux intéressés de prendre confiance dans leurs capacités à changer de métier. Pour affiner les contenus, les enrichir d'exemples maison et valider les supports de formation, un responsable de production a travaillé avec la formatrice principale de l'IMT. Cette dernière s'est par ailleurs familiarisée avec le futur environnement de travail de ses stagiaires par le biais de visites des zones de production et d'échanges avec les managers de proximité.



© Sanofi

## L'ANALYSE

**Christine Chapus,** directeur adjoint formation France de Sanofi Pasteur

### *L'indispensable alternance entre formation et travail*

**En quoi les méthodes de l'IMT répondent-elles à vos attentes ?**

L'expérience de l'IMT en matière d'industrie pharmaceutique nous a permis de gagner du temps dans la phase d'expression et d'analyse des besoins. Au moment du déploiement, nous avons apprécié sa capacité à proposer des ajustements de programme, en fonction des retours des stagiaires ou des managers. Autre point fort : l'aptitude de ses formateurs à gérer des groupes hétérogènes. Enfin, leurs bilans à mi-parcours et en fin de stage, ainsi que leurs fiches de synthèse représentent un bon moyen d'évaluer la formation.

**Que retirez-vous de cette expérience ?**

Ce programme nous a permis de faciliter l'intégration des personnes en reconversion, mais il ne constitue qu'une partie du dispositif. Au quotidien, le rôle du manager et de l'équipe qui accueille est primordial pour transmettre savoirs et gestes techniques. C'est pourquoi l'alternance entre formation et travail au poste est indispensable. Plus généralement, la formation répond à un vrai besoin : pour de nouveaux collaborateurs comme pour des collaborateurs déjà en poste, dans une logique de professionnalisation et de renforcement des compétences.

**Cette sorte d'action peut-elle se transférer sur d'autres sites ?**

Ce programme a été conçu dans un contexte donné pour un public en reconversion. Mais, en y apportant quelques modifications, il pourrait être utilisé dans d'autres contextes : la mobilité ou les repositionnements internes, par exemple.

on en parle

## Sur la toile

Depuis quelques semaines, le Groupe IMT intensifie sa présence sur le Web. Page de présentation sur Facebook *(http://facebook.groupe-imt.com)*, mises en ligne de vidéos sur YouTube. Afin d'accroître encore sa notoriété, l'IMT a également mis en place un jeu concours « Pour quelles formations êtes-vous fait » permettant aux internautes de gagner un Ipad2.



## Sur les murs

Charles Bujeau, artiste tourangeau, a exposé une partie de ses œuvres dans le hall de l'IMT, du 13 février au 27 avril. Œuvres picturales ou photos, l'IMT accueille régulièrement des expositions dont l'objectif est de proposer une découverte culturelle, aux jeunes professionnels en formation mais aussi aux salariés de l'IMT.

## Dessine-moi un CV

La convention entre l'association Interpharma (étudiants en pharmacie option industrie de Tours) et l'IMT (voir *Passerelles* n° 49), a déjà permis la tenue d'un atelier emploi. Une vingtaine d'étudiants ont ainsi professionnalisé leur CV et leurs lettres de motivation en français et en anglais. Une démarche à reproduire.

UN NOUVEAU DISPOSITIF EN RÉGION CENTRE

# Jeunes : deux ans pour s'insérer

**Grâce à la région Centre, des jeunes sans qualification ont aujourd'hui signé un Creq (Contrat régional emploi qualification) avec l'IMT. Explications d'Hervé Galtaud, directeur général adjoint du Groupe IMT.**

**De nombreux dispositifs de formation existent pour les jeunes ? Quel est le plus de celui-ci ?**

Trop de jeunes se trouvent sans qualification et en grande difficulté. Leur permettre de retrouver confiance et de se former pour trouver un emploi est une priorité du conseil régional. Mais, pour certains d'entre eux, les obstacles sont si importants qu'ils nécessitent à la fois du temps et une prise en charge globale. Dans le cadre du Creq, le jeune a à faire avec un seul référent qui peut mobiliser une plateforme d'intervenants en fonction des besoins : hébergement, restauration, santé, formation… Par ailleurs, le Creq se déroule sur 24 mois. Le temps de se stabiliser, de mûrir un projet, de se remettre à niveau puis de préparer une qualification par le biais d'une formation professionnelle. Cette approche est différente des autres dispositifs.

**Les métiers de l'industrie souffrent d'un déficit d'image. Peuvent-ils espérer attirer ces jeunes ?**

L'objectif du Conseil Régional, et des missions locales partenaires du dispositif, est d'orienter les bénéficiaires vers des formations débouchant sur des emplois pérennes. Or l'industrie, bien présente dans notre région notamment dans les domaines pharmaceutiques et cosmétiques, cherche des salariés qualifiés pour travailler en production. Par ailleurs, nous savons que la formation en alternance donne de très bons résultats d'insertion dans l'industrie.

**Quel bilan faites-vous du dispositif ?**

Il est trop tôt pour dresser un véritable bilan, dans la mesure où ce parcours se déroule sur deux ans. La plupart des jeunes sont en cours de cursus. Aurélia Puillon et Chantal Leparquier, chargées d'intégration professionnelle à l'IMT, accompagnent actuellement une douzaine de ces jeunes. Mais on peut d'ores et déjà dresser un bilan positif du parcours Creq, la majorité de ces jeunes ayant intégré une formation qualifiante ou signé un contrat aidé d'insertion.

*Pour qui ? Comment ?*

*Le programme accompagne vers une qualification de niveau V, puis vers l'emploi, des jeunes de 16 à 25 ans en situation d'échec scolaire, très éloignés du marché du travail. Le parcours se déroule en deux phases : 6 mois pour élaborer un projet et acquérir des savoirs de base, 18 mois pour se qualifier et s'insérer professionnellement. Sur l'Indre-et-Loire, 6 organismes de formations (dont le Groupe IMT) se sont regroupés au sein d'une plateforme pilotée par l'AFPP Touraine.*


© Rafaël Trapet

Hervé Galtaud

## Sauvé par les étoiles

Yoann Ferreira, apprenti 2e année TSPI de retour de son aventure 4L Trophy nous raconte… *« Après avoir traversé la moitié de la France, l'Espagne et passé huit jours sur les routes marocaines, j'en ressors grandi et transformé. Cette aventure est juste inoubliable. Je suis passé par tous les états émotionnels en raison du dépaysement, de la pauvreté, du partage, de la générosité, du caractère humble de chacun. Lorsqu'on vit tout cela, qu'on croise des gens qui n'ont rien et restent dignes, on prend du recul sur sa propre vie et on se remet en question. Ce qui m'a plu aussi, c'est l'aspect aventure et débrouille, l'entraide, les très belles rencontres, le surpassement de soi-même. Une anecdote ? Première étape dans les dunes. Passage dans un oued (bac à sable). On s'enlise. La boite de vitesses est HS ! On attend l'assistance mécanique qui nous remorque et qui se perd… (malgré le GPS et un téléphone satellite). À ce moment, deux Berbères à mobylette apparaissent et nous guident grâce à la position des étoiles. C'était juste hallucinant. »*


© 4L Trophy

ESTELLE DURAND ET JEAN-PHILIPPE FOUQUET, SOCIOLOGUES

# « Génération Y : une force de contestation »

**Ils étonnent, ils dérangent… Par leur comportement parfois atypique, les « jeunes » de la génération Y suscitent le questionnement. Quelles sont leurs caractéristiques ? Comment les intégrer ? Que renvoient-ils de l'entreprise ? Le point de vue de deux sociologues. À lire sereinement pour… éviter de se faire des cheveux blancs.**

**Classifier les salariés en génération Y ou X a-t-il un sens ?**

**Estelle Durand :** tout dépend de la position adoptée. Si l'objectif est de mettre en place des outils de management ou de marketing spécifiques, pour moi, c'est non ! S'il s'agit de comprendre leurs représentations sociales, alors oui, cela peut avoir un sens. Mais, attention ! la notion de génération n'est pas la même pour le démographe, l'historien ou le sociologue. Pour ce dernier, elle comprend les personnes qui se sont construites dans le même terreau, avec une histoire économique et sociale commune. Avec le temps, cet « effet de génération » perdure. Ce n'est pas le cas de « l'effet d'âge », comportement adopté selon les étapes de la vie, variable par définition.

**Quelles « générations » se côtoient dans le monde de l'entreprise ?**

**Jean-Philippe Fouquet :** schématiquement, on y trouve les baby-boomers, la génération X et la génération Y. Nés entre 1947 et 1964, les baby-boomers ont grandi pendant les Trente Glorieuses, période caractérisée par un accès facile au travail et la valorisation de l'action collective. Venus au monde entre 1965 et 1982, les X, ont hérité de ces valeurs avant de se trouver confrontés au chômage de masse, à l'arrivée de nombreuses femmes sur le marché du travail, à l'accroissement des effectifs dans les universités, au sida, au développement des nouvelles technologies… Pour ces derniers, il y a souvent un « avant » et un « après ».

**E. D. :** nés entre 1983 et 1995, les Y ont été nommés ainsi parce qu'ils vivent les écouteurs vissés aux oreilles ; leurs fils formant un Y. En anglais, Y se prononce par ailleurs *why*. Dans leur mode de fonctionnement, ces éléments sont corrélés : cette génération maîtrise parfaitement les technologies du numérique et elle a besoin de comprendre ce qu'elle fait pour appliquer une procédure. Dzans son enfance, elle a bénéficié d'un droit de parole important. On lui a souvent demandé son avis. Les outils de l'information et de la communication alimentent ce besoin de réponses, sur un mode rapide. Elle a aussi fréquemment vécu le divorce parental, la recomposition de la famille… Sans oublier la précarité professionnelle et le déclassement. Tout cela joue sur ses représentations du monde, sa vision du travail et sa capacité à rebondir. Quant à la génération Z, elle n'est pas encore entrée sur le marché du travail, mais elle s'y prépare…





**Au sein du Cetu-Etics, Estelle Durand et Jean-Philippe Fouquet observent les effets des mutations du travail.**

*« Nés entre 1983 et 1995, les Y ont été nommés ainsi parce qu'ils vivent les écouteurs vissés aux oreilles ; leurs fils formant un Y »*

**Quels enseignements peut-on en tirer en termes de management ?**

**J.-P. F. :** peut-on construire des outils d'analyse, à partir de ces constatations, pour mieux lire les rapports sociaux ? Peut-être, mais avec prudence ! On peut comprendre, par exemple, que cette génération soit plus flexible dans ses rapports avec le temps. Qu'elle accepte de rester plus tard au travail mais ressente le besoin de s'accorder une parenthèse personnelle dans la journée. En revanche, pas question de développer des réponses standardisées : l'intégrer à une petite équipe, promouvoir un management « par l'affectif » ou lui donner plus d'autonomie qu'aux autres. Les profils de ces « jeunes » sont en effet très différents selon leur niveau de formation, leur secteur professionnel, leur métier, les responsabilités managériales…

**E. D. :** il faut souligner que ces différentes générations se succèdent dans la continuité et que l'on comprend mieux les uns au regard du vécu des autres. Les jeunes héritent de l'évolution sociale et politique de leurs aînés et ces derniers sont influencés par leurs cadets. Les X sont ainsi tiraillés entre le modèle des baby-boomers et celui des Y, qu'ils sont parfois contraints d'adopter : en utilisant des smartphones, en rapportant du travail à la maison… N'oublions pas que la génération Y est la plus importante sur le plan démographique, depuis celle des baby-boomers !

**Quel est l'impact de ces différences sur l'entreprise ?**

**E. D. :** elles génèrent de la méfiance. Les Y sont considérés comme individualistes, instables, peu investis, trop dans l'instantanéité…

**J.-P. F. :** les X se sentent contestés. Ils craignent de voir des collègues moins expérimentés revendiquer leur poste. Ils aimeraient sans doute pouvoir se montrer aussi mobiles qu'eux. En fait, tout est une question de regard car, dans les faits, les Y savent arriver à l'heure, rédiger des rapports de manière procédurale et faire preuve de professionnalisme. Ils remplacent l'amour du travail par l'amour du bien travailler. Et, contrairement aux idées reçues, ils sont capable de se mobiliser : par le biais du bénévolat, sur les réseaux sociaux…

**Comment prendre intelligemment en compte ces différences ?**

**E. D. :** au lieu de se demander comment manager les diverses générations, les DRH devraient plutôt s'interroger sur ce que ces différences générationnelles nous disent de notre société et de ses mutations. Vers quoi celles-ci doivent nous faire évoluer ? Quelles tendances émergent ? Si certains modes de fonctionnement ne conviennent pas à la génération Y, c'est peut-être parce qu'ils sont obsolètes !

**J.-P. F. :** si les Y contestent les voies d'expertises classiques, c'est pour mieux en explorer de nouvelles. Ils nous questionnent sur notre vision des compétences, des qualifications. Le monde du travail semble en outre arrivé au bout de sa logique essentiellement financière. Certains dirigeants le constatent : l'entreprise doit maintenant faire appel au « sens du travail ». Les Y nous poussent à revoir notre organisation pour que l'ensemble des salariés s'y retrouvent et pas seulement des catégories parcellisées.

***Nadia Gorbatko***

**PROFILS**

Docteur en sociologie et ingénieur de recherches au sein du pôle d'expertise et d'études CETU-ETIcS, Estelle Durand s'intéresse plus particulièrement aux constructions identitaires et communautaires, dans des contextes de mutations des organisations du travail.
Egalement docteur en Sociologie et ingénieur de recherches, co-responsable du CETU-ETIcS, Jean-Philippe Fouquet est chercheur associé au sein du laboratoire CITERES (UMR-CNRS), à l'université François Rabelais de Tours.
Il se consacre notamment à la thématique des changements professionnels et de la réorganisation des entreprises autour des enjeux environnementaux.

*Site du pôle de recherche Etics :*
***http://etics.univ-tours.fr/***

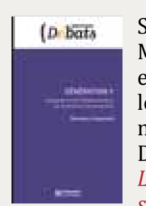
## Pour **élargir** la réflexion

**En guise d'entrée en matière**

Dans *« Question de sociologie » (La jeunesse n'est qu'un mot),* Pierre Bourdieu montre le caractère arbitraire des divisions entre les âges et le fait qu'elles occultent des différences plus importantes entre les milieux (Éditions de Minuit).

**Pour nourrir sa culture**

Dans *« La génération Y par elle-même »*, la jeune journaliste Myriam Levain donne la parole à une cinquantaine de personnalités ou d'anonymes entre 18 et 30 ans. Enfants de la précarité, ils revendiquent leur créativité pour inventer de nouveaux modes de vie (François Bourin Éditeur, 2012).



Sociologue des médias, Monique Dagnaud explore quant à elle les cultures de cette nouvelle génération. Dans *« Génération Y, Les jeunes et les réseaux sociaux, de la dérision à la subversion »*, elle met notamment en lumière l'émergence d'une identité numérique et d'une sociabilité originale fondée sur la conversation en continu, les échanges d'images et de productions artistiques amateurs (Éditions SciencesPo, Nouveaux débats, 2011).

Consultant, formateur en management et en ressources humaines, Julien Pouget a créé le blog *« La Génération Y »*. Dans *« Intégrer et manager la génération Y »,* il propose quelques clés de compréhension de cette catégorie de salariés ainsi que des idées d'approches adaptées pour l'attirer, l'intégrer et la manager (Éditions Vuibert, 2011).

**Pour la bonne bouche**

Le blog - de référence - de Julien Pouget : *http://lagenerationy.com,* avec un point de vue « de terrain » sur la question du management des jeunes et des petites vidéos intéressantes.

## Les prochains Ateliers d'experts



**30 et 31 mai**

**Atex Compression et métrologie**
En partenariat avec EPMO et IMA
Métrologie de la tourelle
Métrologie des outillages
Systèmes d'autorégulation
Équipements de contrôle

**3 et 4 juillet**

**Atex Granulation humide**
En partenariat avec Malvern, Rettenmaier et Sartorius.
Granulation High Shear
Paramètres de séchage en Lit fluidisé
Mesures on-line & at-line : Granulométrie et Humidité résiduelle



**En savoir plus et s'inscrire : imt-atex.com**

## 30 et 31 mai
### Forum A3P en Algérie

L'IMT participera au Congrès d'A3P Algérie en animant un atelier intitulé : *« Le regard d'un spécialiste d'IMT Industries sur les grandes problématiques des procédés formes sèches »*. Le spécialiste est bien évidemment Joël Rancœur que bien des laboratoires connaissent pour son expertise du domaine. Il sera accompagné du directeur général qui nouera des contacts avec un organisme de formation algérien, déjà identifié, pour un prochain partenariat local.








**Groupe IMT - Institut des Métiers et des Technologies Industries Pharmaceutiques et Cosmétiques**
38-40, avenue Marcel-Dassault • Quartier des 2 Lions • BP 600
37206 Tours Cedex 03 • Tél. 02 47 713 713 • Fax : 02 47 713 714
E-mail : contact@groupe-imt.com • www.groupe-imt.com

Directeur de la publication : Patrick Bourdy • Responsable de l'édition : Patrick Hibon de Frohen • Rédactrice en chef : Emmanuelle Audoux • Direction éditoriale : Anne-Marie Jelonek (Bergamote Presse : bergamotepresse.fr) • Direction artistique : mille-et-une.fr • Ont participé à ce numéro : Nadia Gorbatko, Marie Petitcerf • Photos : Groupe IMT, Berti Hanna, Image de Marc, Thomas Gogny, Picturetankcom (Rafaël Trapet), 4L Trophy • Imprimeur : Paul Imprimerie • Tirage : 4 100 exemplaires • Dépôt légal : mai 2012 • N° ISSN : 1283-4610




## Formations interentreprises

**De mai à juillet :**
Parcours Conducteur de ligne de conditionnement
Dix modules indépendants à suivre à Val-de-Reuil.

**Du 14 au 16 mai à Tours :**
Formes liquides injectables

**Les 29 et 31 mai :** Formes pâteuses

**Les 11 et 12 juin :** BPF

**Du 18 au 21 juin, du 26 au 28 juin :**
Maintenance et diagnostic de panne

**De septembre à novembre (12 jours) :**
Masterclass management

**Du 2 au 5 octobre :** Formes sèches

**En savoir plus et s'inscrire :**
**Michèle Joly (m.joly@groupe-imt.com)**

## 24 et 25 mai

Les présidents du Groupe IMT convient les administrateurs de l'Institut à un séminaire au domaine des Thomeaux, à Mosnes (près d'Amboise, 37), afin d'envisager les nouvelles stratégies nécessaires au développement de l'IMT. Une visite privée du Clos Lucé en présence de Gonzague Saint Bris est au programme de la soirée du 24 mai.




© Image de Marc

## Prochaines portes ouvertes à Tours

**Mercredis 16 mai, 20 juin et 4, 11 et 18 juillet.**

## Le 5 juin

Le Groupe IMT rencontrera les laboratoires dijonnais pour renforcer sa veille permanente de leurs besoins en formation. L'IMT est présent depuis maintenant 18 ans dans cette ville où il délivre le titre de TPCI. Il y forme également des intérimaires et consolide la formation continue de salariés.

**En savoir plus :**
**Magalie Labrot** *(m.labrot@groupe-imt.com)*